

image not found or type unknown



«Трагедия в жизни не в том, что цель не достигнута. Трагедия – если нет цели для достижения», — сказал американский политик и просветитель. Бенджамин Мейс.

«План ничто – планирование – все» - это высказывание другого видного человека Дуайта Дэвида Эйзенхауэра 34-го президента США.

«Начало и конец. Кто неправильно застегнул первую пуговицу, уже не застегнется, как следует» - сказал Иоганн Вольфганг Гете.

«Когда схемы продуманы заранее, это удивительно, как часто обстоятельства будут вписываться в них» - изречение канадского врача, королевского профессора медицины в Оксфорде Уильяма Ослера.

«Постановка целей является первым шагом к превращению невидимого в видимое» — сказал Энтони Роббинс - американский писатель, предприниматель, занимающийся темой саморазвития, мотивационный оратор и бизнес-коуч.

Что имели в виду эти люди, добившиеся в своей жизни многого?

И что хотел сказать Льюис Кэрролл в своей книге «Алиса в Зазеркалье» в эпизоде, когда Алиса спрашивает у Чеширского Кота как «пройти в библиотеку»:

- Скажите, какой тропинкой я смогу выйти отсюда?
- А куда ты идешь? - вопросом ответил Кот.
- Я не знаю, - ответила Алиса.
- Что ж, тогда ты придешь туда по любой тропинке.

«*Пойти туда, не знаю куда*» - бывает только в сказках. Человек в реальной жизни должен знать, куда он идет и отчетливо видеть пути, ведущие к цели. Постановка задач по SMART указывает направление; определяет тропинку, по которой нужно двигаться.

## **Основная часть**

Чтобы люди не отказывались от своих идей и не сдавались на пути к мечте, была изобретена технология SMART. Разработал методику постановки SMART целей в 1954 году педагог, публицист и экономист из США Питер Друкер.

Установка целей имеет жизненно важное значение для эффективной работы бизнеса. Так, 50% малых предприятий терпят неудачу в течение первых пяти лет работы – многие владельцы крутятся как «белка в колесе», едва справляясь с текущими проблемами, и не уделяют внимания стратегии, планированию и целям предприятия.

Система постановки задач SMART структурирует информацию, помогает достичь финансовых целей, отследить прогресс и – выжить. [1]

Каждая компания, независимо от размера, должна устанавливать бизнес-цели, чтобы увеличивать прибыль, развиваться и двигаться вперед. SMART - постановка целей: конкретных, измеримых, достижимых, реалистичных и своевременных, признается передовой практикой управления.

SMART философия в определении целей – это ясность и четкость задачи, основа для обсуждения и сотрудничества между подразделениями предприятия, мощный мотивационный инструмент.

Настройка задач по принципу SMART – один из наиболее эффективных и часто используемых в бизнесе инструментов. [2]

Кроме того, SMART – это тот редкий случай, когда аббревиатура соответствует содержанию. Перевод слова «smart» звучит с английского как «умный». Планирование по-умному. Отличное название!

Само слово разбирается на простые и понятные составляющие. Каждая буква наделена смыслом, и, вот секрет, пока не удастся проникнуться сутью каждого термина, система смарт для постановки цели работать не будет. Или плохо справится со своей функцией.

Расшифровка SMART: **S**pecific; **M**easurable; **A**chievable; **R**elevant; **T**ime-bound. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей. [3]

Рассмотрим каждый критерий цели SMART более подробно.

**Specific (конкретный)** - цель по SMART должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. Сформулировать конкретную цель поможет ответ на следующие вопросы: 1) какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему?; 2) кто вовлечен в выполнение цели?; 3) существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели?

Всегда действует правило: одна цель — один результат. Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.

**Measurable (измеримый)** - цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные критерии для измерения процесса выполнения цели. В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы: 1) когда будет считаться, что цель достигнута? 2) какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута? 3) какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

**Achievable (достижимый)** - цели по SMART должны быть достижимы, так как реалистичность выполнения задачи влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой — вероятность ее выполнения будет стремиться к нулю. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений. Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.

**Relevant (значимый) или Realistic (реалистичный)** - для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: какие выгоды принесет компании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды — такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании. Вообще, реалистичность нужна для того, чтобы цель не превратилась в абсурд.

**Time bound (ограниченный во времени)** - цель по SMART должна быть ограничена по выполнению во времени, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

Отсутствие цели – это все равно, что идти в поход без карты или строить лодку без плана. Постановка SMART-цели гарантирует, что мы не только знаем, что собираемся делать, но и то, как мы собираемся это делать.

Теперь разберем, что понимается под критериями SMART.

Когда говорят о конкретности цели – имеют в виду точность описания желаемого результата. Если директор скажет сотрудникам, что целью компании является «увеличение продаж», то такая формулировка – расплывчата и никого не подтолкнет к действию. А вот если сказать: «Отдел сбыта должен увеличить продажи продукта X в Москве» - эта цель достаточно конкретна и поможет команде продаж двигаться в заданном направлении.

Измеримость цели – дает возможность оценить насколько успешно идет продвижение к намеченной цели. Если менеджеры продадут одну дополнительную единицу товара за квартал, значит ли это, что задача выполнена? Для измеримости цели вводятся числовые показатели: проценты, суммы, объемы и др. например цель SMART будет выглядеть так: не «купить дом», а «заработать 2 миллиона за полгода и приобрести дом в коттеджном поселке «Истра». Измеряется все, что может быть измерено: крестики» у вышивальщиц;

оценки у школьников; конкурсы у преподавателей; количество блюд каждый день у хозяйки. [3]

Достижимость цели – понятие «достижимости» цели введено для того, чтобы идея не была, как говорит один из героев фильма «Экипаж» в исполнении Сергея Шакурова, «завириальной» (от слова «вранье»). Если директор решит «спустить» в отдел продаж цифру 100% на будущий квартал, а рост оборота в текущем периоде только 5%, то вряд ли такая цель достижима. Нереалистичная задача не только не мотивирует сотрудников, но и имеет обратный эффект – «если догнать невозможно, то и нечего бежать».

Релевантная цель - значит соответствующая, уместная, адекватная. На этом шаге необходимо убедиться, что цель имеет значение и соответствует другим целям. То есть отвечать на вопрос «зачем мне (нам) это?» Это, например, как если утвердить план продаж в январе на 50% выше относительно декабря – нереально и неуместно, потому, что в январе традиционно наблюдается спад активности покупателей.

Ограниченность по времени – когда цели задан временной порог. Например **«открыть три новых розничных магазина в Москве в новом году».**

Исследование Университета Dominican штата Иллинойс обнаружило, что люди, которые только «думали» о своих целях, успешны на 43% в достижении

желаемого. Другой группе испытуемых, которая устанавливала и записывала цели, используя формулировку SMART, успех сопутствовал 78% участников.

Получается, как не объясняй феномен SMART – везде сплошные плюсы. Так что же, SMART – это панацея, уникальная таблетка успешности в достижении целей?

Попытавшись разобраться в этом, я подумал о том, что Кутузов, египтяне, Ленин не использовали SMART, потому, что такой методики еще не было. А Виктор Цой и Eminem вообще не имели высшего образования, поэтому уж SMART точно использовали. Как же они тогда достигли своих целей без этой чудо методики? (хотя, скорее всего, SMART цели ставили себе их продюсеры).

## Заключение

Вот я и подумал: а уж так ли универсальна ли эта методика? И может быть есть случаи, когда она неуместна и не будет работать?

Оказывается да! Этот метод не работает, когда его пытаются применить не там, не тогда, не с теми и не так. Например:

- Если системе (организации, коллективу и др.) необходимо быстро реагировать на изменения среды. То есть SMART не подходит проактивному, инновационному, изменяющемуся бизнесу. Следование конкретной цели здесь может быть чревато потерей гибкости, адаптивности (не там);
- в условиях хаоса и организационной неразберихи. Когда, прежде всего, необходимо навести элементарный порядок, разграничить функции, определить полномочия и сферу ответственности персонала. Управление по целям работает, только тогда, когда проанализирован потенциал компании, в том числе ее ресурсы (материальные и нематериальные), и стандартизованы технологии (не тогда).
- не всех людей мотивирует «вызов». Это объясняется личностными особенностями, а также опытом человека. Кроме того, есть взаимосвязь между сложностью цели и желаемым результатом. Результативность будет повышаться по мере усложнения цели (при условии, что индивид воспринимает цель и способен ее добиться) до момента, когда достигнут потолок результативности. У индивидов, не приверженных труднодостижимым целям, результативность либо снижается, либо невысока (не с теми).

- в идеологическом аспекте метод SMART подразумевает диалог руководителя и подчиненного, когда они вместе ставят цели, а в идеале — сотрудник приходит к руководителю со своими целями и планами на будущее. На практике же чаще всего страх — основной мотиватор в системе управления по целям. Чем жестче и нереальнее показатели — тем больше страх. Кроме того, чрезмерное увлечение цифрами ради достижения краткосрочных результатов создает условия, когда сотрудники слишком заняты выполнением плана, чтобы успевать думать о качестве продукции и необходимых изменениях в рабочих процессах. А что еще хуже — когда начинают подделывать, фальсифицировать цифры, характеризующие результат, манипулировать ими и т.д.

Таким образом, напрашивается вывод, что подход постановки целей по SMART может дать плоды только тогда, когда действительно учтены все показатели, влияющие на эффективность работы компании, проанализированы возможности и только на их основании поставлены реальные, а не выдуманные цели. Иначе возникает ощущение, что цели взяты «с потолка», а это очень сильно демотивирует персонал. [4]

В условиях нашей российской действительности и в первую очередь, ментальности общества и бизнеса, мне кажется постановка целей по SMART не совсем свойственной русскому характеру, потому, что «Русский крепок на трех сваях: авось, небось да как-нибудь. Зато знает весь свет: тверже русских нет» (пословица). И эти «SMART» методики тоже работают!

## Список литературы

1. Цели SMART: 10 примеров + инструкция от ТОП-менеджера// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sales-generator.ru/blog/primery-tseley-po-smart/> свободный. Заглавие с экрана (дата обращения 20.02.2020)
2. SMART цели и задачи (что это) в примерах// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://equity.today/chto-takoe-zadachi-smart-i-kak-oni-rabotayut.html>, свободный. Заглавие с экрана (дата обращения 20.02.2020)
3. Мини-лекция “SMART – система постановки целей”//[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uprazhnenie-igra.ru/mini-lekciya-smart-sistema-postanovki-cel>, свободный. Заглавие с экрана (дата обращения 20.02.2020)

4. **Татьяна Кузнецова** Журнал «Новый менеджмент», № 1 за 2007 год//  
”/[Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
[https://www.cfin.ru/management/people/definition\\_of\\_objectives.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/definition_of_objectives.shtml), свободный.  
Заглавие с экрана (дата обращения 20.02.2020)